Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender

Chris Argyris

Resumo Executivo

Antes que a empresa seja capaz de tornar-se uma organização que aprende, é preciso que resolva um dilema do aprendizado: o sucesso competitivo cada vez mais depende do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender. E, ainda mais importante, exatamente os membros da organização, que muitos presumem ser os melhores em aprendizado - profissionais que ocupam posições chave de liderança - não são, de fato, muito bons em aprender.

Neste artigo, o professor Chris Argyris, da Harvard Business School, analisa os padrões de comportamento humano que bloqueiam o aprendizado nas organizações, explica por que profissionais de alta qualificação tendem a enquadrar-se nesses padrões e mostra como as empresas podem melhorar a capacidade de aprendizado desses gerentes e empregados.

O aprendizado eficaz não é uma questão de atitudes ou motivações certas. Ao contrário, é o produto da maneira como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento. Quando se pede a essas pessoas que examinem seu próprio papel em determinado problema organizacional, a maioria se torna defensiva. Atribuem a culpa a outrem. Esse raciocínio defensivo impede que as pessoas examinem de maneira crítica o modo como contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver.

Solução: as empresas precisam converter a maneira como os gerentes e empregados raciocinam sobre seu próprio comportamento no foco crítico dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria contínua. Ensinar as pessoas a raciocinar sobre seu comportamento de um modo novo e mais eficaz rompe as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional.

Qualquer empresa que aspire ser bem-sucedida no árduo ambiente de negócios da década de 1990 deve primeiro resolver um dilema básico: o sucesso nos mercados depende cada vez mais do aprendizado; todavia, a maioria das pessoas não sabe aprender. Pior ainda, os membros da organização que muitos presumem ser os melhores em aprendizado não são, de fato, muito bons nesse ofício. Estou falando dos profissionais de alta qualificação, fortemente energizados, extremamente comprometidos, que ocupam posições-chave de liderança na corporação moderna.

A maioria das empresas não apenas enfrenta tremendas dificuldades em superar esse dilema de aprendizado, mas também, em geral, nem mesmo estão conscientes de sua existência. O motivo: a má compreensão do que seja aprendizado e de como promovê-lo. Em conseqüência, tendem a cometer dois erros em suas tentativas de transformar-se em organização que aprende.

Primeiro, a maioria das pessoas define o aprendizado de maneira muito estreita, como mera "solução de problemas", e assim se concentra na identificação e correção ele erros no ambiente externo. A solução de problemas é importante, mas para que o aprendizado seja duradouro, os gerentes e empregados devem olhar para dentro de si mesmos. Precisam refletir criticamente sobre seu próprio comportamento, perceber o modo como muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização e então mudar sua conduta. Em especial, é necessário que aprendam como a própria maneira pela qual definem e resolvem problemas às vezes é fonte de outros problemas em si mesmos.

Cunhei os termos "aprendizado de ciclo único" *(single loop learning)* e "aprendizado de ciclo duplo" *(double loop learning)* para expressar essa diferenciação crucial. Para estabelecer uma analogia simples: o termostato que automaticamente liga o aquecimento sempre que a temperatura do recinto cai abaixo de 20℃ é um bom exemplo de aprendizado de ciclo único. Já o termostato que fosse capaz de perguntar: "Por que estou regulado para 20℃?" e então analisar se alguma outra temperatura atingiria de maneira mais econômica a meta de aquecer o recinto estaria envolvido no aprendizado de ciclo duplo.

Os profissionais altamente qualificados frequentemente são muito bons no aprendizado de clico único, Afinal, passaram boa parte de suas vidas adquirindo credenciais acadêmicas, dominando uma ou várias. Disciplinas intelectuais e aplicando essas disciplinas na solução de problemas da vida real. Mas, ironicamente, esses mesmos fatos ajudam a explicar por que os profissionais são, em geral, ruins no aprendizado de ciclo duplo.

Em termos simples, uma vez que muitos profissionais são quase sempre bem sucedidos em suas atividades, puçás vezes experimentam o fracasso. E como raramente malograram, nunca aprender com o fracasso. Assim, sempre que suas estratégias de aprendizado de ciclo único dão errado, eles se tornam defensivos, rejeitam as criticas e atribuem a “culpa” a alguém e a todos menos a si próprio. Em suma, sua capacidade de aprender se esgota exatamente no momento em que mais precisam dela,

A propensão entre os profissionais para o comportamento defensivo lança alguma luz sobre o segundo erro das empresas a respeito do aprendizado. O pressuposto comum é que induzir as pessoas a aprender é, sobretudo, uma questão de motivação, Quando se desenvolvem as atitudes e o comprometimento adequado, o aprendizado é conseqüência. Assim, as empresas se concentram na construção de novas estruturas organizacionais programas de remuneração, avaliação do desempenho, culturas corporativas e outras – concebidas para desenvolver empregados motivados e comprometidos.

Mas a eficácia do aprendizado de ciclo duplo não é simplesmente função do sentimento das pessoas. E o reflexo de como pensam - ou seja, as regras cognitivas ou o raciocínio que aplicam no planejamento e execução de suas ações. Consideremos essas regras como uma espécie de "programa mestre", armazenado no cérebro, que governa todos os comportamentos. O raciocínio defensivo pode bloquear o aprendizado mesmo quando o comprometimento individual e alto, da mesma maneira como o programa de computador com erros de codificação ou lógica que as vezes produz resultados exatamente opostos ao previsto pelo os programadores.

As empresas têm condições de aprender como resolver o dilema do aprendizado. O necessário é concentrar o foco dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria continua na maneira como os gerentes e empregados raciocinam sobre seu próprio comportamento. Ensinar as pessoas a raciocinar sobre seu comportamento de um modo novo e mais eficaz rompe as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional.

Todos os exemplos seguintes envolvem um determinado tipo de profissional: consultores em rápido desenvolvimento profissional trabalhando em grandes empresas de consultoria gerencial. Mas as implicações de minha argumentação bem alem desse grupo ocupacional específico. A verdade e que cada vez mais posições - não importa o titulo - estão adquirindo os contornos de "trabalhador do conhecimento". As pessoas em todos os níveis da organização precisam combinar o domínio de algum conhecimento técnico altamente especializado com a capacidade de trabalhar com eficácia em equipes, desenvolver relacionamentos construtivos com os clientes ou fregueses, e refletir de maneira critica sobre as próprias praticas organizacionais, alterando-as quando necessário. E o feijão com arroz da gestão para consultores altamente energizados, representantes de serviços, gerentes seniores ou técnicos de fabrica - consiste cada vez mais em orientar e integrar o trabalho autônomo, mas interconectado, de pessoas com alto grau de especialização.

COMO OS PROFISSIONAIS EVITAM O APRENDIZADO

Durante 15 anos estudei em profundidade os consultores gerenciais. Decidi analisar esse tipo de profissional por algumas razoes simples. Primeiro, são o epítome dos profissionais altamente educados que desempenham papel cada vez mais importante em todas as organizações. Quase todos os consultores de meu estudo apresentam MBA's das três principais escolas de gestão empresarial dos Estados Unidos. Também são altamente comprometidos com o trabalho. Por exemplo, numa das empresas, mais de 9o% dos consultores pesquisados responderam que estavam "muito satisfeitos" com *seu* trabalho e com a empresa.

Também presumi que tais consultores profissionais seriam bons no aprendizado. Afinal, a essência do trabalho deles e ensinar os outros a fazer as coisas de maneira diferente. No entanto, constatei que esses consultores traziam consigo o dilema do aprendizado. Os mais entusiasmados com a melhoria continua em suas organizações também eram, muitas vezes, os maiores obstáculos ao sucesso absoluto desses programas.

Os profissionais personificam o dilema do aprendizado; são ao mesmo tempo entusiastas da melhoria continua e is maiores entraves a seu êxito.

Enquanto o esforço de aprendizado e de mudança se concentrava em fatores organizacionais externos - redesenho de cargos, programas de remuneração, avaliação de desempenho e treinamento em liderança - os profissionais eram participantes entusiastas. Na realidade, a criação de novos sistemas e estruturas consiste exatamente no tipo de desafio em que desabrocham os profissionais de alta qualificação e intensamente motivados.

Todavia, no momenta em que a busca pela melhoria continua se voltava para o próprio desempenho dos profissionais, algo dava errado. Não era uma questão de atitudes inadequadas. O comprometimento dos profissionais com a excelência era genuíno e suas visões da empresa eram nítidas. Contudo, a melhoria continua não ia adiante. E quanto mais prolongado o programa de melhoria continua maios a probabilidade de que produzissem retornos cada vez mais decrescentes.

O que acontecia? Os profissionais começavam a sentir-se pouco á vontade. Viam-se ameaçados pela perspectiva de analisar de maneira critica seu papel na organização, de fato, por serem tão bem remunerados (e, em geral, acreditar que seus empregadores eram justos e solidários), a idéia de que seu desempenho não fosse o melhor despertava um sentimento de culpa.

Longe de ser o catalisador da verdadeira mudança, esses sentimentos provocam quase sempre reações defensivas. Eles projetavam a culpa por qualquer problema naquilo afirmavam ser objetos obscuros, lideres insensíveis e injustos, e clientes obtusos.

Consideramos o seguinte exemplo. Numa importante empresa de consultoria, o gerente de uma equipe de projetos convocou uma reunião para analisar o desempenho do grupo em recente trabalho de consultoria. O cliente estava muito satisfeito e atribuíra a equipe avaliações relativamente elevadas, mas o gerente achava que a equipe não criara o valor agregado de que era capaz e que fora prometido pela empresa. Consoante o espírito de melhoria continua, ele sentia que a equipe era capaz de apresentar melhor desempenho. Na verdade, alguns membros da equipe pensavam da mesma maneira.

O gerente sabia como era difícil para as pessoas, em geral, refletir de maneira critica sobre p próprio desempenho no trabalho, sobretudo na presença do gerente, e assim adotou algumas medidas para tornar possível a discussão franca e aberta. Chamou para a reunião um consultor externo, da confiança dos membros da equipe - "apenas para assegurar a minha honestidade", afirmou. Também concordou que toda reunião fosse gravada em fita de vídeo. Assim, qualquer confusão ou desacordo subseqüente sobre os acontecimentos durante a reunião seria dirimido com base nos registros. Finalmente, ao abrir a reunião, o gerente enfatizou que não havia assunto proibido - inclusive seu próprio comportamento.

"Sei que vocês acham que não podem questionar-me", disse o gerente. "Mas eu os estimulo a me criticarem. Vocês têm o dever de apontar o que considerarem erro de liderança, assim como tenho a obrigação de indicar o que me parecer falhas da equipe. E todos devemos reconhecer nossas deficiências. Se não promovermos o dialogo aberto, não aprenderemos."

Os profissionais aceitaram a primeira metade do convite do gerente, mas discretamente ignoraram a segunda metade. Quando solicitados a identificar os principais problemas na experiência com o cliente, pareceram inteiramente fora de si. Os clientes não cooperavam e eram arrogantes. "Não achavam que tínhamos condições de ajudá-los". Os próprios gerentes da equipe eram pouco acessíveis e despreparados. "Às vezes, os gerentes não estavam plenamente informados e familiarizados sobre os assuntos das reuniões com os clientes." Com efeito, os profissionais asseveraram que não estavam aptos a agir de maneira diferente - não por causa de suas próprias deficiências, mas em decorrência de limitações alheias.

O gerente ouviu atentamente os membros da equipe e tentou responder as suas criticas. Conversou sobre os erros que cometera durante o processo de consultoria. Por exemplo, um profissional questionou a maneira como o gerente dirigira as reuniões de projeto. "Percebo que a maneira como formulava as perguntas fechava a questão", respondeu o gerente. "Não pretendia agir daquela maneira, mas entendo que vocês poderiam achar que eu já tinha tornado a decisão." Outro membro da equipe se queixou de que o gerente cedera a pressões de seu superior para apresentar o relatório do projeto com muita rapidez, considerando a enorme carga de trabalho da equipe. "Reconheço que era minha responsabilidade dizer não", admitiu o gerente. "Era evidente que todos nos tínhamos um imenso acumulo de trabalho."

Finalmente, depois de umas três horas de discussão sobre seu próprio comportamento, o gerente passou a perguntar aos membros da equipe sobre os erros que *eles* talvez tivessem cometido. "Afinal", ponderou, "este cliente não e muito diferente de muitos outros. Como podemos ser mais eficazes no futuro?"

Os profissionais reiteraram que era de fato culpa do cliente e dos próprios gerentes da equipe. "Eles devem ser abertos a mudanças e querer aprender", um deles afirmou. Quanto mais o gerente tentasse fazer com que a equipe analisasse suas próprias responsabilidades pelos resultados, mais os profissionais se esquivavam do assunto. O melhor que um membro da equipe conseguiu sugerir (Foi que o grupo "prometesse menos" insinuações do que, fato, a equipe não tinha como melhorar seu desempenho.

Os membros da equipe estavam reagindo defensivamete para proteger a si próprios, ainda que e gerente não estivesse agindo de maneira que um observador externo consideraria ameaçador. Mesmo que houvesse alguma verdade nas acusações dos membros da equipe – é possível que o cliente tenha sido arrogante e fechado e que os próprios gerentes da equipe tenham ficado distantes- a maneira como apresentam essas alegações encerrava o processo de aprendizado. Com poucas exceções, os profissionais criticavam o comportamento do cliente e dos gerentes, mas nunca comprovaram em publico suas alegações. Por exemplo, afirmaram que os clientes não estavam motivados para o aprendizado, mas na verdade, nunca apresentaram qualquer fato que respaldasse a acusação. Quando alguém Ihes apontava a falta de provas concretas, eles se limitavam a reiterar as críticas com mais veemência.

Se os profissionais tinham sentimentos tão fortes sobre a situação, porque nunca os mencionaram durante o projeto? De acordo os profissionais, ate isso era culpa dos outros. "Não queríamos hostilizar o cliente", argumentou um deles. "Não queríamos ser vistos como chorões", disse outro.

Os profissionais estavam recorrendo às criticas a terceiros como proteção contra o aborrecimento potencial de precisar admitir que talvez eles tivessem contribuído para o desempenho menos que perfeito da equipe. Alem disso, o fato de ficar repetindo a ação defensiva como reação as tentativas do gerente para convergir a atenção do grupo para a analise de seu próprio papel mostra que aquela atitude se convertera em rotina espontânea. Sob a perspectiva dos profissionais, eles não estavam resistindo; estavam focalizados nas causas "reais". De fato, mereciam respeito, e cumprimentos por terem trabalhado tão bem sob condições tão adversas.

O resultado final foram conversas paralelas improdutivas, tanto *o* gerente como os profissionais foram francos; expressaram suas visões com convicção. Mas não falavam uns para os outros, nunca encontraram uma linguagem comum para descrever o que ocorrera com o cliente. Os profissionais insistiram em que a culpa era dos outros. O gerente tentou, sem êxito, conseguir que os profissionais percebessem como contribuíram para a situação que estavam criticando. O diálogo na seguinte conversa paralela e ilustrativa:

Profissionais: "Os clientes devem ser abertos. É preciso que queiram a mudança."

Gerente: "E nossa função ajudá-los a ver que a mudança é de seu interesse."

Profissionais: "Mas os clientes não concordaram com nossas análises."

Gerente: "Se e1es acharam que nossas idéias não eram certas, como teríamos conseguido convence-Ios?"

Profissionais: "Talvez precisássemos de mais reuniões com o cliente."

Gerente: "Se não estávamos preparados de maneira adequada e se os clientes não nos consideravam dignos de credito, em que ajudariam mais reuniões?"

Profissionais: "Devia haver melhor comunicação entre os membros da equipe e a gerencia"

Gerente: "Concordo. Mas os profissionais devem tomar a iniciativa de informar o gerente sobre os problemas que estão enfrentando."

Profissionais: "Nosso lideres são inacessíveis e distantes."

Gerente: "Como querem que saibamos disso se não nos dizem?"

Conversas como essa exemplificam de maneira dramática o dilema do aprendizado. O problema com as alegações dos profissionais não consiste em que estivessem erradas, mas que eram inúteis. Ao desviarem constantemente o foco de seu próprio comportamento para o de outros, os profissionais levaram o aprendizado para uma situação de impasse. O gerente percebe a armadilha, mas não sabe como sair dela. Aprender a desvencilhar-se dessas situações exige maior aprofundamento na dinâmica do raciocínio defensivo - e nas causas especiais que tornam os profissionais tão vulneráveis a essa armadilha.

O RACIOCÍNIO DEFENSIVO E O CICLO FATAL

O que explica a reação defensiva dos profissionais? Decerto a causa não esta em suas atitudes quanto a mu ensinando pessoas inteligentes a aprender mudança ou em seu comprometimento com a melhoria continua; eles realmente estavam empenhados em trabalhar com mais eficácia. Ao contrario, o principal fator e a maneira como raciocinavam sobre o próprio comportamento e o de outros,

E impossível pensar de maneira inovadora sobre todas as situações, Se tivéssemos que analisar exaustivamente todas respostas possíveis sempre que nos perguntassem "Oi, tudo bem?", o mundo nos deixaria para trás. Portanto, todos desenvolvem uma teoria de ação *(theory of action)* - um conjunto de regras utilizadas pelos indivíduos para planejar e implementar seu próprio comportamento, assim como para compreender o comportamento alheio, Em geral, essas teorias de ação se tornam tão automáticas que as pessoas nem mesmo percebem que as estão adotando.

Todavia um dos paradoxos do comportamento humano é que o programa mestre de cada um raramente é aquilo que imagina o próprio usuário. Peça a alguém, numa entrevista ou formulário, para expressar as regras que pautam suas ações, e a resposta será o que denomino teoria de ação “esposada” *(espoused theory of action),* Todavia, observemos o comportamento da mesma pessoa e logo constataremos que a teoria esposada tem muito a pouco a ver com seu verdadeiro comportamento. Por exemplo, os profissionais da equipe de projetos reafirmavam sua crença na melhoria continua; no entanto, consistentemente de maneira que impossibilitava qualquer melhoria.

Quando observarmos o comportamento das pessoas e tentamos desenvolver regras que os tornariam compreensíveis, descobrimos teorias de ação muitos diferentes, o que chamo as “ teorias em uso (*theory-in-use*) do individuo. Em termos simples, as pessoas, coerentemente, agem com incoerência, inconscientes da contradição entre sua teoria esposada e sua teoria em uso, entre a maneira como pensam que estão agindo e o modo como efetivamente agem.

Ainda mais importante, a maioria das teorias em uso se baseiam no mesmo conjunto de valores diretivos. Parece haver uma tendência humana universal no sentido de planejar regularmente as próprias ações de acordo com quatro valores básicos:

1. Preservar o controle unilateral;
2. Maximizar as "vitorias" e minimizar as "derrotas";
3. Reprimir os sentimentos negativos; e
4. Ser tão "racional" quanto possível - o que em geral, significa definir objetivos claros e avaliar o próprio comportamento, em termos da consecução ou não desses objetivos.

O propósito de todos esses valores e evitar embaraços ou ameaças, sentir-se vulnerável ou incompetente. Sob esse aspecto, o programa mestre da maioria das pessoas e profundamente defensivo. O raciocínio defensivo estimula as pessoas a não revelar as premissas, inferências e conclusões que forjam seu comportamento, e a evitar testa-las de maneira verdadeiramente independente e objetiva.

Como os atributos do raciocínio defensivo jamais são de fato testados, trata-se na verdade de um ciclo fechado, extraordinariamente resistente a pontos de vista conflitantes. A resposta inevitável a observação de que alguém esta raciocinando de maneira defensiva e um raciocínio ainda mais defensivo. No caso da equipe de projetos, por exemplo, sempre que alguém apontava para o comportamento defensivo dos profissionais, a reação imediata era buscar a causa em outrem - clientes tão sensíveis que se considerariam hostilizados se alguém criticasse suas atitudes ou um gerente tão fraco que não compreenderia a situação se os consultores lhe expusessem suas preocupações. Em outras palavras, os membros da equipe de projetos mais uma vez rejeitaram suas pr6prias responsabilidades, externalizando problema e atribuindo-o a outrem.

O próprio êxito dos profissionais em sua formação escolar ajuda a explicar os problemas que enfrentam quanto ao aprendizado

Nessas situações, o simples ato de estimular inquirições mais profundas muitas vezes é atacado por outros como "intimidação". Os que efetuam tais ataques lidam com suas apreensões sobre a possibilidade de estarem errados culpando as pessoas mais abertas pela instigação desses sentimentos, causando-lhes transtornos.

Não é preciso dizer que esse programa mestre inevitavelmente provoca curto-circuito com o aprendizado, E por numerosos motivos exclusivos de sua psicologia, os profissionais de alta qualificação são extremamente suscetíveis a esse processo.

Quase todos os consultores de meu estudo apresentaram antecedentes, acadêmicos brilhantes. Ironicamente. e, seu próprio sucesso quanta a formação escolar ajuda a explicar seus problemas com o aprendizado. Antes de ingressar no mundo do trabalho, sua vida é basicamente uma sucessão de êxitos, Assim, raramente experimentaram o embaraço e a sensação de ameaça; a que acompanham os malogros. Em conseqüência, seu raciocínio defensivo raramente foi ativado. Contudo, as pessoas que poucas vezes experimentaram o fracasso acabam não sabendo enfrentá-lo com eficácia. E essa tendência reforça ainda mais a propensão humana normal para raciocinar de maneira defensiva.

Num levantamento entre varias centenas de jovens consultores nas organizações incluídas em minha pesquisa, esses profissionais se descrevem como induzidos internamente por um ideal de desempenho ilusoriamente elevado: "A pressão do trabalho é auto-imposta." "Não basta que eu execute um bom trabalho; também preciso ser o melhor." "Aqui as pessoas são muito brilhantes e trabalhadoras; são altamente motivadas para apresentar um desempenho notável." "Quase todos nos queremos não apenas o sucesso, mas tamb6n alcançá-lo com o Maximo de velocidade."

Esses consultores sempre se comparam com os melhores a seu redor e constantemente tentam superar seu próprio desempenho. No entanto, não gostam quando exigem que concorram abertamente entre si. Consideram a situação de alguma forma desumana. Preferem ser colaboradores individuais - O que poderia ser denominado "solitário produtivo".

Por trás dessas ambições de sucesso tão elevadas se oculta o medo igualmente grande do fracasso e a propensão a vergonha e a culpa quando não correspondem aos seus altos padrões. "E precise evitar erros", afirmou um deles. "Detesto cometer erros. Quase todos nós tememos o fracasso, admitamos ou não."

À medida que esses consultores experimentavam o sucesso em suas vidas, também não precisavam preocupar-se com o fracasso e com os sentimentos de vergonha e culpa dele decorrentes. Mas também, na mesma proporção, nunca desenvolveram tolerância em relação ao sentimento de fracasso e tampouco cultivaram habilidades para enfrentar esses sentimentos, Tal situação ensinando pessoas inteligentes a aprender, por sua vez, os induziu não apenas a temer o fracasso, mas também a recear o pr6prio medo do fracasso. Pois sabem que serão incapazes de enfrentá-lo com brilhantismo - seu nível de aspiração normal.

Os consultores usam duas metáforas interessantes para descrever o fenômeno. Referem-se a “ciclo fatal” (*dom loop*) e “mergulho fatal *(doom zoom).* Muitas vezes, os consultores apresentam bom desempenho nas equipes de projetos, mas quando não executam o trabalho com perfeição ou não recebem elogios dos gerentes, ingressam num ciclo fatal de desespero. E a transição não é suave; ao contrário, imergem num mergulho fatal.

A avaliação de desempenho é feita sob medida para empurrar os profissionais pra o ciclo fatal.

Em conseqüência, muitos profissionais possuem personalidades extremamente "quebradiças". Quando de súbito se defrontam com uma situação que não conseguem resolver de imediato, tendem a despedaçar-se. Ocultam dos c1ientes sua aflição, mas conversam freqüentemente sobre o assunto com os demais membros da equipe. Curiosamente, essas conversas freqüentemente assumem a forma de críticas acerbas aos clientes.

Essa fragilidade induz um intenso sentimento de prostração e ate mesmo de desespero, em si injustificado, quando essas pessoas não atingem os altos níveis de desempenho almejados. Esse abatimento, Sob o aspecto psicológico, raramente e arrasador, mas em conjunto com o raciocínio defensivo pode redundar em formidável predisposição contra o aprendizado.

Não ha melhor exemplo de como essa fragilidade e capaz de provocar rupturas na organização do que as avaliações de desempenho. Como representam o momento único em que o profissional deve mensurar seu comportamento em comparação com algum padrão formal, a avaliação do desempenho e ferramenta quase sob medida para derrubar os profissionais no ciclo fatal. Na verdade, a ma avaliação do desempenho por vezes reverbera bem além da situação específica e desencadeia raciocínios defensivos em toda a organização.

Em determinada empresa de consultoria, a administração implementou um novo sistema de avaliação do desempenho, destinado a tornar o processo mais objetivo e mais útil para os avaliados. Os consultores participaram do projeto do novo sistema e, em geral, estavam entusiasmados, pois a idéia correspondia a seus valores esposados de objetividade e justiça. No entanto, em apenas dois anos, o novo processo se tornara motivo de insatisfação. O catalisador dessa reviravolta foi a primeira avaliação insatisfatória. Os gerentes seniores identificaram seis consultores cujo desempenho ('consideraram abaixo do padrão. Em consonância com o novo processo de avaliação, fizeram tudo a seu alcance para transmitir essa preocupação aos seis indivíduos e para ajudá-los a melhorar seu desempenho. Os gerentes se reunirão com cada pessoa separadamente, tantas vezes e durante tanto tempo quanto os profissionais julgaram necessário para expor as razoes por trás da avaliação e analisar meios de superar as dificuldades, mas em vão. O desempenho continuou deficiente e, por fim, os seis saíram da empresa.

Quando a noticia da demissão se espalhou pela organização, a reação foi de perplexidade e ansiedade. Depois que uns doze consultores se queixaram amargamente aos gerentes, o CEO realizou duas longas reuniões, onde os empregados desabafaram suas preocupações.

Nas reuniões, os profissionais apresentaram uma serie de reivindicações. Alguns afirmaram que o processo de avaliação do desempenho era injusto, pois os julgamentos eram subjetivos e tendenciosos, e os critérios de desempenho mínimo eram confusos. Outros suspeitavam que as verdadeiras causas das demissões eram econômicas e que a avaliação do desempenho foi uma desculpa esfarrapada para ocultar o faro de que a empresa enfrentava dificuldades. Ainda outros argumentaram que o processo de avaliação do desempenho bloqueava o aprendizado. Se a empresa de fato fosse uma organização que aprende, conforme se alegava, quem apresentasse desempenho inferior ao mínimo devia receber treinamento para chegar aos padrões almejados. Um profissional expôs a situação nos seguintes termos: "Disseram-nos que a empresa não adotava uma política 'sobe ou sai'. Isso e incompatível com o aprendizado. Fomos enganados."

O CEO tentou explicar a 1ógica subjacente a decisão da gerencia, fundamentando-a nos fatos da situação e pedindo aos profissionais que apresentassem qualquer prova que contradissesse aquela realidade.

O processo de avaliação esta sujeito a julgamentos subjetivos e tendenciosos? Sim, respondeu o CEO, mas "empenhamo-nos ao máximo para reduzi-los. Tentaremos constantemente melhorar o processo. Se tiverem sugestões, apresentem-nas. Se souberem de alguém que recebeu tratamento injusto, levantem a questão. Se alguém achar que foi tratado de maneira incorreta, vamos discutir a situação agora ou em particular".

Será que o nível mínimo de competência e muito vago?

"Estamos trabalhando para definir esse piso com mais exatidão", respondeu. "No caso daquelas seis pessoas, contudo, o desempenho era tão ruim que não foi difícil chegar a uma decisão." A maioria delas recebeu *feedback* oportuno sobre seus problemas. E nos dois casos onde isso não ocorreu, o motivo foi que as duas nunca tomaram a iniciativa de pedir avaliações - na realidade, evitaram-nas de propósito. "Se alguém tiver alguma informação em contrario", acrescentou o CEO, "vamos discutir o assunto".

As seis pessoas foram desligadas por motivos econômicos? Não, assegurou o CEO. "Temos mais trabalho do que somos capazes ele executar e a saída de profissionais e extremamente dispendiosa para a empresa. Algum de vocês Tem alguma informação em contrário?"

Quanto à atitude da empresa de oposição ao aprendizado, todo o processo de avaliação, na verdade, foi concebido para estimular o aprendizado. Quando o desempenho do profissional se situa abaixo do nível mínimo, explicou o CEO, "desenvolvemos, em conjunto, experiências corretivas para a pessoa. E observamos os sinais de melhoria. Nos casos em questão, ou os profissionais relutaram em aceitar as atribuições ou fracassaram reiteradamente em suas tentativas. Mais uma vez, se alguém dispuser de prova em contrario, gostaria de conhece-la".

E o CEO concluiu: "E lamentável, mas às vezes cometemos enganos e contratamos a pessoa errada. Se os profissionais não produzem e consistentemente se mostram incapazes de melhorar, não sabemos o que fazer, senão demiti-los. Não é justo manter na empresa pessoas com desempenho deficiente. Eles recebem uma parcela indevida das recompensas financeiras."

Em vez de responder com informações próprias, os profissionais simplesmente repetiram as acusações, mas de maneira que constantemente contradiziam suas alegações. Eles afirmavam que o processo de avaliação verdadeiramente honesto devia conter dados claros e documentáveis sobre o desempenho - mas foram incapazes de fornecer exemplos decisivos sobre a injustiça que, segundo eles, caracterizou a avaliação dos seis empregados demitidos. Argumentavam que as pessoas não deviam ser julgadas com base em inferências desvinculadas do desempenho em si - mas avaliavam a gerencia exatamente assim. Insistiam em que administração definisse padrões de desempenho nítidos, objetivos e expressos - mas sustentavam de qualquer sistema humano levaria em conta o fato de' que e impossível mensurar com exatidão o desempenho profissional. Finalmente, apresentavam-se como paladinos do aprendizado, mas nunca propuseram qualquer critério para avaliar se alguém era incapaz de aprender.

Em síntese, os profissionais pareciam exigir da administra ao um nível de desempenho diferente do que impunham a si próprios. Em suas manifestações nas reuniões, incorreram em muitas das falhas de avaliação ineficaz que tanto condenavam - a falta de dados concretos, por exemplo, e a dependência em relação a uma lógica circular no estilo "cara, nós ganhamos; coroa, vocês perdem". Era como se estivessem afirmando: "Aqui estão as características de um bom sistema de avaliação do desempenho. A gerencia deve observá-las; mas não nos, quando avaliamos a gerencia".

Na realidade, se fossemos explicar o comportamento dos profissionais mediante a definição das regras que teriam em mente para agir daquela maneira, suas diretrizes seriam mais ou menos as seguintes:

1. Ao criticar a empresa, manifeste a critica de maneira valida, na sua opinião - mas também de modo a evitar que outros decidam por si próprios se sua pretensão de validade e correta.

2. Quando lhe pedirem para exemplificar suas críticas, não inclua dados que permitam que outros decidam por si próprios quanto a validade dos exemplos.

3. Expresse suas conclusões de modo a disfarçar suas implicações lógicas. Se outros apontarem tais conseqüências, negue-as.

Evidentemente, quando essas normas foram apresentadas aos profissionais, eles as consideraram detestáveis. Era inconcebível que tais critérios explicassem suas ações. Contudo, ao se defenderem da imputação, quase sempre, inadvertidamente, confirmavam as regras.

APRENDENDO A RACIOCINAR DE MANEIRA PRODUTIVA

Se o raciocínio defensivo e assim tão difuso, o foco nas atitudes e comprometimentos individuais jamais será suficiente para produzir a verdadeira mudança. E, como ilustra o exemplo anterior, tampouco o seria o desenvolvimento de novas estruturas ou sistemas organizacionais. O problema e que, mesmo quando estão verdadeiramente comprometidas com a melhoria do desempenho e a gerencia muda a organização para estimular o tipo de comportamento "correto", as pessoas ainda permanecem presas ao raciocínio defensivo. Continuam inconscientes do fato ou, caso se conscientizem, jogam a culpa em outros.

No entanto, há razoes para acreditar que as organizações são capazes de romper esse círculo vicioso. Apesar da força do raciocínio defensivo, as pessoas de fato se esforçam para realizar seus objetivos. Valorizam a atuação competente. Sua auto-estima vincula-se intimamente com o comportamento consistente e o desempenho eficaz. As empresas podem usar essas tendências humanas universais para ensinar as pessoas a raciocinar de uma nova maneira - com efeito, a mudar seus programas mestres e reformular seu comportamento.

Ate que os gerentes seniores se conscientizem da maneira como raciocinam defensivamente, qualquer mudança de atividade provavelmente será simples modismo.

E possível ensinar as pessoas a reconhecer o tipo de raciocínio que praticam ao planejar e implementar suas ações. As pessoas são capazes de identificar as inconsistências entre suas teorias de ação esposada e efetiva. Também podem reconhecer o fato de que inconscientemente planejam e implementam ações indesejáveis. E ainda conseguem aprender a identificar ações individuais e grupais para a criação de defesas organizacionais e perceber como essas defesas contribuem para os problemas tias empresas.

Quando embarcam nesse processo de aprendizado, as empresas descobrem que o tipo de raciocínio necessário a atenuação e superação das defesas organizacionais e o mesmo tipo de "raciocínio rigoroso" que possibilita o manejo eficaz de conceitos em estratégia, finanças, marketing, fabricação e em outras disciplinas gerenciais. Qualquer análise estratégica sofisticada, por exemplo, impõe a coleta de dados validos, o exame cuidadoso dos dados coligidos e o teste constante das inferências extraídas das informações. Os testes mais árduos se aplicam as conclusões. Os bons estrategistas se asseguram de que suas conclusões resistem a todos os tipos de questionamentos críticos.

O mesmo ocorre com o raciocínio produtivo sobre o comportamento humano. O padrão de rigor analítico e igualmente elevado. Os programas de recursos humanos não mais precisam basear-se em raciocínios não quantitativos; ao contrario, devem ser tão analíticos e tão fundamentados em dados quanto qualquer outra disciplina gerencial.

Evidentemente, não foi esse o raciocínio usado pelos consultores, quando se depararam com problemas embaraçosos ou ameaçadores. Os dados que coletaram dificilmente seriam considerados objetivos. Suas inferências raramente se tornavam explicitas. Suas conclusões eram, em boa parte, movidas pelo interesse próprio, não sujeitas a testes e, em conseqüência, "auto isolantes" e impérvias a mudança.

De que maneira a empresa será capaz de reverter a situação ao seu redor, de ensinar seus membros a raciocinar de maneira produtiva? O primeiro passo é a iniciativa dos gerentes de alto nível em proceder a analise critica e a transformação de suas próprias teorias em uso. Ate que os gerentes seniores se conscientizem de seus próprios raciocínios defensivos e de suas conseqüências contraproducentes, o progresso será pouco. Qualquer mudança de atividade não passara de modismo.

A mudança deve começar no topo, pois, do contrario, os gerentes seniores desabonarão qualquer transformação nos padrões de raciocínio provenientes da base. Se os profissionais ou gerentes de nível médio começarem a mudar seu raciocínio e ação, tais transformações provavelmente parecerão estranhas se não de fato perigosas - para o pessoal do alto. O resultado e uma situação instável em que os gerentes seniores ainda acreditam que e sinal de zelo e sensibilidade contornar e encobrir as dificuldades, enquanto os subordinados interpretam as mesmas ações como atitudes defensivas.

O fator crítico de qualquer experiência educativa destinada a ensinar os gerentes seniores a raciocinar de maneira produtiva e vincular o programa a problemas de negócios reais. A melhor demonstração da utilidade do raciocínio produtivo e a percepção pelos próprios gerentes da maneira como a mudança de abordagem de fato acarretará diferenças significativas em seu próprio desempenho e no da organização. Essa transformação não ocorrera da noite para o dia. Os gerentes precisam de muitas oportunidades para praticar as novas habilidades. Mas depois que se deram conta do poderoso impacto do raciocínio produtivo sobre o desempenho real, terão fortes incentivos para raciocinar de maneira produtiva, não apenas nas sessões de treinamento, mas também em todos os seus relacionamentos de trabalho.

Uma abordagem simples que tenho adotado para deflagrar o processo é pedir aos participantes que elaborem um tipo de estudo de casos rudimentar. O tema e um problema de negócios real que o gerente precise resolver ou que tenha tentado solucionar no passado sem obter êxito. A redação do Caso em si geralmente leva menos de uma hora. Mas, depois, o caso se transforma em ponto focal de uma ampla analise.

Por exemplo, o CEO de uma grande empresa de consultoria em desenvolvimento organizacional estava preocupado com os problemas decorrentes da intensa competição entre as diferentes funções empresariais representadas por seus quatros subordinados diretos. Não apenas se cansara dos problemas que jogavam em cima dele, mas também estava preocupado com o impacto dos conflitos interfuncionais sobre a flexibilidade da organização. Ate calculara que as despesas com a solução dos conflitos chegavam a centenas de milhares de dólares por ano. E quanto mais freqüentes as brigas, mais defensivas se tornavam as pessoas, o que apenas aumentava os custos da organização.

Em determinado trecho, o CEO descreveu a reunião que pretendia realizar com seus subordinados diretos para tratar do problema. Em seguida, dividiu a folha em duas partes e no lado direito da pagina descreveu um cenário para a reunião algo muito parecido com o roteiro de um filme ou peça teatral - prevendo o que ele diria e a resposta provável dos subordinados. No outro lado, anotou alguns pensamentos e sentimentos que provavelmente lhe ocorreriam, mas que ele não expressaria durante a reunião, com medo de que desandassem as discussões.

Contudo, em vez de efetivamente realizar a reunião, o CEO analisou o cenário *com* seus subordinados diretos. A situação se converteu no gatilho de um processo em que o CEO aprendeu varias coisas sobre a maneira como agia com sua equipe gerencial.

Ele descobriu que seus quatro subordinados diretos geralmente percebiam suas conversas como contraproducentes. Com o intuito de ser "diplomático", simulava a existência de consenso sobre os problemas, quando de fato nada tinha sido conseguido. Resultado não intencional: em vez de se sentirem tranqüilos, os gerentes continuavam desconfiados, tentando descobrir "aonde e que ele *de fato* esta querendo chegar".

O CEO também percebeu que a maneira como tratava da competição entre os chefes de departamento era completamente contraditória. De um lado, exortava-os a "pensar na organização com um todo". De outro, continuava cobrando ações cortes nos orçamentos departamentais, por exemplo - que atiçavam a competição direta entre eles.

Finalmente, o CEO descobriu que muitas das avaliações e imputações que listara no trabalho se revelaram erradas. Como ate então nunca havia manifestado tais pressupostos, não tinha idéia de como eram falsos. Alem disso, constatou que boa parte do que supunha estar ocultando dos subordinados acabava vindo a tona - mas com a conotação adicional de que o chefe estava encobrindo a realidade.

O aprendizado do raciocínio produtivo pode despertar emoções - e ser, por vezes, doloroso. Mas as recompensas são grandes.

Os gerentes do CEO também aprenderam sobre seu próprio comportamento ineficaz, ao examinar suas atitudes enquanto tentavam ajudar o CEO a analisar a situação. Também aprenderam ao escrever e analisar seus próprios casos. Começaram a perceber que eles também evitavam e encobriam as verdadeiras questões, e que o CEO geralmente estava ciente da situação, embora não se manifestasse sobre o assunto. Também eles faziam avaliações e imputações imprecisas, que não expressavam.

Alem disso, a crença que tinham de ocultar do CEO, e entre si, importantes idéias e sentimentos a fim de não causar transtornos se revelou um erro. No contexto das discussões sobre o caso, toa a equipe gerencial sênior se mostrou muito disposta a discutir o que sempre fora indiscutível.

Com efeito, o exercício de estudos de casos legitima a abordagem de assuntos que as pessoas nunca foram capazes de enfrentar antes. Tais discussões podem despertar emoções e ate serem dolorosas. Todavia, para os gerentes com a coragem de ir adiante a recompensa é grande: equipes gerenciais e organizações inteiras trabalham de maneira mais aberta e mais eficaz e dispõe de maiores opções para se comportar com flexibilidade e se adaptar a determinadas situações.

Quando treinados em novas habilidades de raciocínio, os gerentes seniores tornam-se capazes de exercer grande impacto sobre o desempenho de toda a organização- mesmo quando os empregados ainda raciocinam de maneira defensiva. O CEO que liderou a reunião sobre os procedimentos de avaliação do desempenho foi capaz de atenuar a insatisfação porque não respondeu especificamente as críticas dos profissionais, mas, ao contrario, efetuou uma exposição clara de dados relevantes. Na verdade, a maioria dos participantes interpretou o comportamento do CEO como indicio de que a empresa de fato agiu com base nos valores esposados de participação e envolvimento dos empregados.

O *questionamento do raciocínio de outrem não é sinal de falta de confiança, mas valiosa oportunidade de aprendizado.*

Evidentemente, o ideal e que todos os membros da organização aprendam a raciocinar de maneira produtiva. Isso ocorreu na empresa de consultoria onde se realizou a reunião com a equipe de projetos. Hoje, os consultores e os respectivos gerentes são capazes de enfrentar algumas das questões mais difíceis referentes ao relacionamento consultor-cliente. Para se ter uma idéia da diferença resultante do raciocínio produtivo, imagine como teria sido aquela primeira conversa entre o gerente e os membros da equipe de projetos, se todos tivessem raciocinado com eficácia. (o dialogo seguinte se baseia em sessões reais de que participei com outras equipes de projetos na mesma empresa, apos a conclusão do treinamento.)

Primeiro, os consultores teriam demonstrado seu comprometimento com a melhoria contínua, ao se mostrarem dispostos a examinar seu próprio papel nas dificuldades que surgiram durante o projeto de consultoria. Sem duvida, ainda atribuiriam parte do problema aos gerentes e clientes, mas teriam ido adiante e admitido que também contribuíram para a situação. Mais importante, teriam concordado com o gerente no sentido de que a medida que analisassem os diferentes papeis dos clientes, gerentes e profissionais, era preciso testar com base em dados objetivos quaisquer de suas avaliações ou imputações. Cada indivíduo teria encorajado os demais a questionar seu raciocínio. Na verdade, teriam insistido nesse ponto. E, por sua vez, cada um teria interpretado aquele ato de questionamento não como sinal de desconfiança ou invasão de privacidade, mas como valiosa oportunidade de aprendizado.

A conversa sobre a propensão do gerente a não dizer não talvez tivesse sido mais ou menos assim:

Profissional # 1: "Um de meus maiores problemas com a maneira como você gerenciou esse caso foi a sua aparente incapacidade de dizer não, quando o cliente ou seu chefe fazia demandas indevidas." [Da um exemplo.]

Profissional #2: "Tenho outro exemplo. [Descreve um segundo exemplo.] Mas também gostaria de dizer que nunca lhe manifestamos nossos sentimentos sobre isso. Na sua ausência, nos o criticávamos - você sabe, 'ele e um medroso' - mas nunca te dissemos isso claramente."

Gerente: "Certamente teria sido útil se alguém tivesse chamado minha atenção sobre isso. Será que eu disse ou fiz alguma coisa que lhes deu a idéia de que seria melhor não levantar a questão comigo?"

Profissional #3: "Não mesmo. Acho que não queríamos parecer chorões."

Gerente: " Bem, sem dúvida acho que vocês não parecem chorões. Mas eu fico pensando em duas coisas. Se eu estou compreendendo corretamente, vocês reclamavam entre si, mas as queixas a meu respeito e sobre minha incapacidade de dizer não ficaram encobertas. Segundo, se tivéssemos discutido o assunto, talvez eu tivesse conseguido os dados necessários para ter condição de dizer não.

Observei que quando o segundo profissional descreve como os consultores encobriram suas queixas, o gerente não o critica. Ao contrario, ele o recompensa por ter se aberto e ter dado uma resposta especifica . Ele se concentra nas maneiras como também ele pode ter contribuído para o encobrimento. Assim, a reflexão não-defensiva sobre seu próprio papel no problema possibilitou que os profissionais falassem sobre seu receio de parecerem chorões. O gerente concorda com os profissionais no sentido de que eles não devem tornar-se queixosos contumazes, mas, ao mesmo tempo, aponta para as conseqüências contraproducentes do encobrimento das queixas.

Outra questão não solucionada na reunião da equipe de projetos envolvia a suposta arrogância dos clientes. Uma conversa mais produtiva sobre o problema teria sido mais ou menos assim.

Gerente: "Vocês afirmaram que os clientes eram arrogantes e não cooperavam. o que eles disseram e fizeram nesse sentido?"

Profissional # 1: "Um perguntou se eu alguma vez tinha *vis*to uma folha de pagamento. Outro perguntou há quanto tempo eu tinha saído da escola. "

Profissional #2: "Um chegou a perguntar qual era a minha idade!"

Profissional #3: "Isso não e nada. Isso não e nada. o pior e quando eles dizem que tudo que fazemos e entrevistar pessoas, escrever um relatório com base no que nos dizem e depois cobrar honorários."

Gerente: "o fato de em geral sermos tão jovens e mesmo um problema para muitos de nossos clientes. Eles se tornam muitos defensivos em relação a isso. Mas eu gostaria de analisar se ha alguma maneira pela qual os clientes expressariam, com liberdade, seus pontos de vista, sem que fiquemos na defensiva..."

"O que me preocupou em suas primeiras respostas foi o fato de presumirem que estavam certos ao chamar os clientes de imbecis. Uma coisa que já percebi sobre os consultores - nesta empresa e em outras - e que tendemos a defender-nos xingando o cliente."

Profissional # 1: "Certo. Afinal, se eles de fato são imbecis, evidentemente não e nossa culpa que não estejam entendendo a situação!"

Profissional #2: "E claro, essa posição e contraria ao aprendizado e superprotetora. Ao presumir que são incapazes de compreender, eximimo-nos de qualquer responsabilidade. "

Profissional #3: "E quanto mais continuamos xingando os clientes, mais reforçamos entre nos nossa atitude defensiva. "

Gerente: "E então, qual e a alternativa? Como estimular o cliente a expressar sua atitude defensiva e, ao mesmo tempo, de maneira construtiva, aproveita-Ia de maneira positiva?"

Profissional # 1: "Todos sabemos que o verdadeiro problema não e nossa idade; e se somos ou não capazes de agregar valor a organização do cliente. Eles devem julgar-nos pelo que produzimos. E se não estivermos agregando valor, devem dispensar-nos - não importa se somos jovens ou velhos."

Gerente: "Talvez isso seja exatamente o que devemos dizer a eles. "

Em ambos os exemplos, os consultores e o gerente estão de fato realizando um trabalho produtivo. Estão aprendendo sobre sua própria dinâmica de grupo e enfrentando alguns problemas genéricos no relacionamento cliente-consultor. Os *insights assim* adquiridos Ihes permitirão agir com mais eficácia no futuro como Indivíduos e como equipe. Não estão apenas resolvendo problemas, mas desenvolvendo uma compreensão muito mais profunda e mais estruturada de seu papel como membros da organização. Estão preparando os alicerces para a melhoria contínua, que pé verdadeiramente um processo constante. Estão aprendendo a aprender.